

ビジネススクールのグローバル化

杉 浦 正 和 *

太 田 正 孝 **

Globalization of Business Schools

Masakazu Sugiura

Masataka Ota

Abstract

The purpose of this paper is to introduce analytical frameworks and describe cases regarding globalization of business schools in the world including Japan. Actual cases in each category are described through interviews with deans of ESSEC (France), Zhejiang University's School of Management (China), Korea University (Korea), and University of South Carolina's International Business School (USA). Also described are activities at Pennsylvania University's Wharton School (USA) and Nanyang Technological University (Singapore), followed by an experimental case of a Japanese business school's formal degree program offered in Singapore in English.

要 約

本稿の目的は、日本を含む世界のビジネススクールのグローバル化に関する枠組みを示し、実際の取り組み事例を記述することである。ESSEC（フランス）、浙江大学（中国）、高麗大学（韓国）、サウス・キャロライナ大学（アメリカ）のビジネススクールのディーンとのインタビューを通して、それぞれのカテゴリーにおける各大学の活動状況を事例としてとりあげる。また、ペンシルバニア大学ウォートン校（米国）およびナンヤン理工大学（シンガポール）における活動ならびに日本のビジネススクールがシンガポールで行ったフォーマルなディグリープログラムについての実験的ケースについても記述する。

1. はじめに：ビジネス教育のグローバル化

近年世界各国のビジネススクールでは、従来から行われてきた交換留学に加えて新しい形での取り組みが広まっており、グローバルな相互ネットワーク化が進んでいる。本稿の目的は、ビジネススクールのグローバル化についての概念枠組みを示したうえで、世界各国のグローバル経営教育の事例に関する分析を行い、日本のビジネス教育のグローバル化について考察することである。

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

** 早稲田大学大学院商学研究科 教授

本稿は5節から構成される。第2節においては、「グローバル」ならびに「グローバル化」の概念を整理する。第3節においては、世界のビジネススクールのグローバル化の取組みについて「マルチ・キャンパス型」「マルチ・パートナー（共同型・ハブ型）」「マルチ・リサーチ拠点型」「インターナショナル・プログラム（追加型・特化型）」のカテゴリーを示したうえで、それぞれのカテゴリーにあてはまる事例として ESSEC（フランス）、浙江大学（中国）、高麗大学（韓国）、ナンヤン理工大学（シンガポール）、サウス・キャロライナ大学（アメリカ）、ペンシルバニア大学（アメリカ）の事例について各校のディーン（元ディーンを含む）とのインタビュー等をもとに記述する。第4節においては、日本のビジネススクールのグローバル化の概念枠組を示したうえで早稲田大学のシンガポール進出の取組みを事例として示す。第5節においては、ビジネススクールのグローバル化の意義を「エクスポージャー」「グローバルなマネジメントの実践」「レフレクション」をキーワードとして考察し、本稿の限界を述べると共に今後の方向を示す。

2. グローバルとグローバル化

2.1 「ナショナル」の派生語群と一体性としての「グローバル」

「グローバル化（globalization）」は近年最も頻繁に議論されている言葉であるが、必ずしも定義が定まっているとはいえず、様々な解釈が錯綜している状態にある。ベック（Beck, 1997）は、グローバル化は熟知されていると同時に把握されていないものであるとしている。鈴木（2007）は「言葉の饒舌さと比して、この現象の定義たるものとしては存在していない」とする。

グローバル（global）の概念は、インターナショナル・マルチナショナル・トランスナショナル・メタナショナルなど「ナショナル」のつく言葉と比較されて論じられてきた。ナショナル（national）は「そこで生まれた」あるいは「そこから来た」を意味するラテン語である“*nationem*”に由来し、法律・税制など国家主権の及ぶ範囲を示す国境が想定されている。

インターナショナル（international）は、もともとベンサム（Bentham）が18世紀に使用したとされるが、「国家の間で」あるいは「国境を越えて」という意味で使われる。

マルチナショナル（multinational）の用語は、20世紀に入ってから使われるようになり、主として多国籍企業（Multi-National Corporations：MNC と略される）を指す場合に使用されることが多い。ヒーナンとパールミュッター（Heenan and Perlmutter, 1979）は、多国籍企業の本質に「姿勢基準」があるとし、トップマネジメントの姿勢には、本国指向型（ethnocentric）、現地志向型（polycentric）、地域志向型（regiocentric）、世界志向型（geocentric）があることを示した。

トランスナショナル（transnational）は、バートレットとゴシャール（Bartlett and Ghoshal, 1992）によって導入され、法律や税制の違いを超えて（trans-）最適な世界事業を展開する最も進んだ形態であると位置づけられた。江夏（2001）は、グローバル・サプライ・チェーン・マネジメントにおける「逆流現象」をグローバル規模で展開する活動がその実相であるとしている。

メタナショナル（metanational）は、ドーズ、サントスおよびウィリアムソン（Doz, Santos and Williamson, 2001）が導入した概念である。グローバルな知識経済は、世界中に散らばる機会を上手

く利用することがいよいよ重要になっており、コスモポリタンなマインドセットを持つリーダーに率いられたメタナショナルな能力を持つことがイノベーションにとって重要であるとする。

いずれも「ナショナル」からの派生語であるこれらの用語は、いずれも「国民国家」の存在を前提とし、資本蓄積の主要な基盤は国民的市場であった (Adda, 2004)。

それに対して「グローバル」はラテン語で「かたまり」などを意味する “*globus*” に由来し、世界を一体的なものとして捉える点に本質がある。マクルーハン (McLuhan, 1968) は、「グローバルビレッジ」 (global village) の用語によって、特にマスコミュニケーションの発達により世界がひとつのかたまりになっていく未来のビジョンを示した。アダ (Adda, 2004) は、「国際化」の概念と比較して「グローバル化」概念が強調するのは自己調整的で調整 (レギュレーション) のない世界市場の出現であるとする。中国語でグローバルを意味する「全球的」はこの含意を効果的に表現している。

2.2 一体化に向けての過程としてのグローバル化と教育の国際的互換性向上

グローバル化 (globalization) については、主として経済に焦点を合わせた議論とより広く政治・社会・文化についての議論があり、それぞれについて様々な定義がある。

前者について、田中 (2000) は globalization の言葉が英文の新聞記事として頻出するようになったのは1983年以後であると指摘する。当初は世界市場で同規格の製品を売る多国籍企業の戦略を指したものが多く、1985年以後は証券・金融市場の世界的なつながりを描くようになったとする。

後者について、スティーガー (Steger, 2003) はグローバル化が主に経済現象であると考えてるのは「限定的な考察」あるいは「浅い理解」であると警告し、グローバル化をグローバリティと区別した上で、ギデンス、ヘルド、ロバートソンなどの議論を踏まえ、世界規模の社会的な相互依存と交流の創出・増殖・拡大・強化と同時に、ローカルな出来事と遠隔地の出来事との連関が深まっているという人々の認識の高まりを促進する、変容を起こす一連の社会的過程であると定義した。スティーガーが注目したのは「グローバル化」における「化」の側面である。同様に鈴木 (2007) は、政治-経済的グローバリゼーションとは、世界が脱政治化した経済環境として「一体化する運動」であるとする。経済により限定して捉えるかより広く捉えるかについての差異はあるものの、グローバル化は一体性に向けて変容する過程に関する用語であることはほぼコンセンサスが得られているように思われる。

「大学教育のグローバル化」を考察対象とする場合には、政治・社会・文化的要素を同時に考慮にいたれる必要がある。同時に「ビジネススクールのグローバル化」を考察の焦点とする場合には、ビジネスの側面も同時に考慮される必要がある。本稿においては、グローバルに関連する諸構成要素が、相互関連し、相互浸透し、共進化しつつ一体化していく過程であると定義する。

「資本」は世界を自由に移動し世蓄積を生み、グローバル化した企業が世界を「市場」とする。通信を中心とする「技術」がそれを可能にし、「知識」がグローバル化した社会における価値の源泉となる。グローバル化とはそれらの要素間の連関が相互に強化されていく一体化の過程である。教育のグローバル化はそれらの原因であると同時に結果でもあり、同時に変容を推進する機能を有すると考える。

グローバル化が進行するなかでの経営教育の目的は、世界的に拠点を分散させつつ全体として統一さ

れた目標と戦略の下で企業活動を行うことを要請される経営者（Adda 2004）の候補を育成することであり、同時にフラット化する世界の中で自立して生きることを迫られる人材（Friedman 2005）の育成である。

一方で教育のグローバル化は、概念的には、法律・税制などと並んでかつては「国民国家」（national）の本質的活動であった「教育」がそれを超えて展開していくという意味において質的な飛躍を伴い、概念としての「収斂」と活動としての「拡散」が同時に進行する過程である。山田（2001）が日本の大学の秋入試の背景として述べるように「大学に求められているのは、国際基準の教育システムから、さらに進んで国際的互換性のある教育システムへのバージョンアップである」ことは、共通の認識となっている。

3. 世界のビジネススクールのグローバル化

3.1 世界のビジネススクールのグローバル化の4類型

世界のビジネススクールの国際的互換性向上の取り組みの動向について、シンガポールのナンヤン・ビジネススクールの前ディーンに対するインタビューを行った。

インタビュー日時	2011年3月6日 16:00～18:30
インタビュー場所	東京都文京区

ジテンドラ・シン（Jitendra V. Singh）ペンシルバニア大学ウォートン校教授（Saul P. Steinberg Professor of Management, Wharton School, University of Pennsylvania）
前ナンヤン・ビジネススクールディーン（Ex-Dean, Nanyang Technological University）

「ビジネススクールのグローバル化の進み方については、様々な実験的試み（experiments）が行われている。ひとつの興味深い実験は、INSEAD の『マルチ・キャンパス型（multiple campus model）』であり、彼らはフォンテンブロー・シンガポール・アブダビにキャンパスを持っている。INSEAD でも当初この試みは上手くいかないと懐疑的に見られていたが、現在ではとても成功しているとの認識に代わった。ただしこの事例は INSEAD の特殊性を踏まえていることに注意する必要がある」

「デューク大学はグローバル・エグゼクティブ MBA プログラムを有しており、学生は世界の様々な場所に4ヶ月ごとに移動する。ノースウエスタン大学ケロッグ校は、さまざまな地域における数多くのパートナーとジョイント・エグゼクティブ MBA を行っている。これらは『マルチ・パートナー型（multiple partner model）』といえる」

「ハーバード大学はそれらとは異なるモデルを有している。リサーチオフィスを中国・インドなど各国に持つ方法であり、知的コンテンツをつくることにフォーカスしている。これを、マルチ・リサーチ拠点型（multiple research location model）と呼んでも良いだろう。教育の場所は動かさず、グローバルなりサーチ拠点でのリサーチを通じて教育コンテンツを創ること通じてグローバル化を図っている」

「ペンシルバニア大学ウォートン校にはインターナショナル・プログラムがあり、国際関係、外国語および文化研究とビジネスのジョイント・ディグリーや学際プログラムを行っている」

最初の3つについては、一般的な MBA プログラムにおけるビジネススクール自身のグローバル化の事例である。マルチ・パートナー型については、複数の大学が共同で行うもの（共同型）とある大学が数多くの相手と2校間の連携を行っているもの（ハブ型）がある。

最後のインターナショナル・プログラム（International MBA：IMBA）については、ビジネススクールのプログラムのひとつとして追加的に持っている場合（追加型）と、大学自体がインターナショナル・プログラムに特化している場合（特化型）に分けられる。以上から世界のビジネススクールの活動は図1のように整理することができる。なお、グローバルなネットワーク化は一般的 MBA プログラムの一部としてもインターナショナル・プログラムとしても行われるため、これらの2つは必ずしも MECE なカテゴリーではない。

表1 世界のビジネススクールのグローバル化の取組の類型

類 型		事 例	学生の 移動	海外施設等 への投資
マルチ・キャンパス型		INSEAD, Chicago, ESSEC, Duke 他	○	○
マルチ・ パートナー	共同型	Kellogg, Duke, 浙江大学、高麗大学他	○	—
	ハブ型	南洋理工大学 他	○	—
マルチ・リサーチ拠点型		Harvard 他	—	○
インターナショナル・ プログラム	追加型	Wharton 他	○	—
	特化型	Thunderbird, South Carolina 他	○	—

（出所）Singh, J.とのインタビュー等をもとに筆者作成

3.2 マルチ・キャンパス型の特徴と ESSEC の事例

「マルチ・キャンパス型」のモデルを採用しているビジネススクールは、海外で土地・建物を有したり、海外での専任の教員・事務スタッフを確保したりするなど大規模な投資を行っている。

INSEAD、シカゴ大学（Booth School of Business）および ESSEC は、シンガポールに進出している。例えば「マルチ・パートナー型」の代表として挙げられたデューク大学（Fuqua School of Business）は、フランクフルト（ドイツ）に Duke University's Fuqua School of Business Europe を2000年度に開設して以来、The Duke MBA-Cross Continent program の本拠地として使用している。

HULT International Business School は、ボストン、デュバイ、ロンドン、サンフランシスコ、上海にキャンパスを展開しており¹、グローバル・キャンパス・ローテーション（Global Campus Rotation）プログラムに参加すれば、5箇所のうち3箇所までで学ぶことができる仕組みとしている。

マルチ・キャンパス型の事例として、フランスの ESSEC（エセック経済商科大学院大学）のディーンと2度にわたりインタビューを行った。

インタビュー日時	2011年6月1日 14:30～16:00
	2012年4月19日 10:15～12:00
インタビュー場所	いずれも 東京都新宿区

Françoise Rey, Dean for MBAs & Advanced Master Program, ESSEC (Director ESSEC MSC, Masters and MBAs, Director General Adjoint), Frederic Jenny, Director of International Relations

「ESSEC はシンガポール校 (ESSEC Business School Singapore) を持っており、ロゴには『Paris = Singapore』と記載しているほど、そのことに強いアイデンティティを持っている。また『グローバルなパースペクティブを持ったヨーロッパ教育 (European education with a global perspective)』を謳い、ブランディングの柱としている」

「フルタイムのプログラムは7コース全て英語対応となっており、英語のみでも卒業可能である。エグゼクティブ・プログラムについては5コース中3コースで英語対応となっている。メインとなるコース (Master of Science in Management) においては、18ヶ月間のインターンシップが義務付けられており (ビジネス経験を有する場合は短縮可能)、そのうち9ヶ月間については海外で履修することが義務づけられている」

「9ヶ月間の海外経験を必須とすることは、最近に始まったことではない。かつては6カ月であったが、近年になって機関を延ばした。学校側は海外における様々な機会を揃えて学生に提供しているが、主たる選択肢は ESSEC シンガポール校での科目履修、協定校での交換留学、ダブル・ディグリー、海外企業でのインターンシップ等である」

「外国人留学生のための仏語・英語の授業は年間を通して開校している。卒業条件として TOEIC850点以上を要求しており、フランス人学生には英語以外に、第2外国語の履修も必須としている」

「フランスは旧植民地との関係や移民の受け入れの歴史から、自国内のみでビジネスを行うことはもとより考えていない。他民族とのコミュニケーションも日常的なこととなっている。フランスの国策として留学生を受け入れており、世界3位、26万人 (2006年) の実績があり、ヨーロッパでは最も多くの留学生を受け入れている国の一つである」

「アジアは ESSEC にとって国際戦略の要として早くから意識してきた。1984年には日本事務所を設立し、ダブル・ディグリーの提携先協定校8校のうち多くがアジアのビジネススクールである。日本では2009年度から慶応とプログラムをスタートした。アジアにおける日本以外のダブル・ディグリーの提携先は北京大学 (中国)・ソウル国立大学 (韓国)・南洋理工大学 (シンガポール)・IIM (インド) であり、アジア以外では EGADA (メキシコ) およびマンハイム (ドイツ) と提携している」

「留学生の割合は30%である。受入交換留学生数は450名の交換留学生であり、受入と派遣の両方をあわせて、アジアが最も多く33%となる。また教員についても45%はフランス以外の国籍を有する」

(以上2011年6月1日)

「ESSEC のシンガポール・キャンパスは従来シンガポール国立図書館の施設を利用していたが、2015年を目処に独自のキャンパスを作ることを選定した。用地は現在の1,000平米から6,000平米に拡大する。現地には、15名のフルタイム・ファカルティーが常駐する。一部はフランスから移動する教員であり、一部はそのために採用した教員である」

「2011年から1年制の『グローバル・プログラム』をスタートした。MBA in International Luxury Brand Management と MBA in Hospitality Management の二つのコースから整理している」

「交換留学提携先については、29か国80校と提携している。250名以上の卒業生がいるが、卒業後21%が海外勤務となっている」

「アジアでの提携校拡大に積極的に取り組み、中国6校、オーストラリア4校のほか、インド・シンガポール・韓国・日本が各3校、タイ・台湾が各1校である」

『「高等教育機関のグローバル化」は、フランスの国家としての高等教育政策の柱となってきた。留学生は学生としての身分、住宅の補助等において、フランス人と同等の資格を得ることができ、多くの留学生にとってフランスで学ぶことは魅力に映り、優秀な人材・頭脳の呼び込みに成功している」

(以上2012年4月19日)

ESSEC のメインキャンパスが立地するフランスは、国策として高等教育機関のグローバル化を行っている。同様に ESSEC をはじめとするマルチ・キャンパス型がシンガポールに多く立地する背景にも、同国の明確な政策がある。リー・クワンユー (Lee Kuan Yew 李光耀) 初代首相・現顧問相の強いリーダーシップのもと、先進国の一角としての地位を築いたシンガポールには、世界企業のアジアの地域本社が集積し、交通・貿易・バイオテクノロジー・情報通信・金融等アジアにおけるビジネスのハブとして発展した。シンガポール議会は、更にこのハブ化戦略加速し、同国をアジアにおける「教育のハブ」とすることを目指した。すなわち、国内からのみならず外国人学生を積極的に受け入れ、世界最高の教育が受けられる自ら「世界の学び舎 (schoolhouse)」を目指す政策である。これは「総合ハブ国家」の仕上げと考えることもできる (杉浦, 2007)。

「知識のハブ」を達成するための柱として、教育・研究・産学連携が想定され、大学院教育においては、先端技術産業の要請に応える形で世界の有力大学をシンガポールに誘致する「グローバル・スクールハウス構想 (Global Schoolhouse Initiative)」が発表され、シンガポール経済開発庁 (Economic Development Board : EDB) が税制の恩典をつけるなどの方法によって推進している。INSEAD が2000年10月にシンガポール・キャンパスを開設し、シカゴ大学ビジネススクールが2000年9月に開校し、それぞれ単独でキャンパスを設置プログラムを開始し評価を得ている。ESSEC は次のように説明している。

「ESSEC のシンガポール校設立は2005年であり、これも政府の手厚い助成を受けて発足した。「日本での分校設立も検討したが、日本政府からのサポートや優遇体制はシンガポールとは比較にならなかったこと、英語で授業を提供できる教員の確保についてもハードルが高かったため、断念した」。

案浦（2001）は、「海外から高度マンパワーを流入させることは、優秀な人材確保の最後の切り札であり、過去同国が広範囲な専門職への優秀な才能の流入によって成長が可能であったことを認識するならば（中略）積極的に外に出て才能を求め確保していくのは当然のことである」としているが、シンガポールはこれを大学のグローバル化の形で実践したものであるということができであろう。

3.3 マルチ・パートナー型の特徴と浙江大学・高麗大学・南洋理工大学の事例

単独進出である「マルチ・キャンパス型」と異なり、「マルチ・パートナー（共同）型」は複数の提携先を同じ形で巻き込んでいくネットワーク性を有する。

ノースウェスタン大学（Kellogg Graduate School of Management）は、テルアビブ大学（イスラエル）・WHU（ドイツ）・香港科学技術大学（香港）・ヨーク大学（カナダ）とジョイント・エグゼクティブ MBA プログラムを5つのビジネススクール²との間で「国際エグゼクティブ MBA 共同学位プログラム（IEMBA）」を1996年に設立している。

学生が複数のビジネススクールの間を移動するプログラムを複数校が共同で運営する場合、そのいずれもがこの型に属することになる。それぞれの大学がグローバル MBA 型のネットワーキングを更に拡げていくと、このモデルを採用する大学の数が増えていくことになる。

マルチ・パートナー型は当初比較的短期間で修了するエグゼクティブ MBA で採用された。近年では通常の MBA プログラムでも取組が始まっている。その事例のひとつとして、中国の浙江大学（Zhejiang University）管理学院の事例について、ディーンに対するインタビューを行った。

インタビュー日時	2012年3月8日 19:00～21:00
インタビュー場所	東京都文京区
浙江大学（Zhejiang University）管理学院（School of Management）常務副院長（Executive Dean）呉曉波（Xiaobo, Wu）教授	

「中国のビジネススクールとしては3位にランクされている浙江大学の管理学院は、『ビジネス教育のニュー・パラダイム（new paradigm in business education）』にある。従来のビジネス教育は機能別（functional）であったが、これからはクロス・ファンクションでインター・ディシプリナリー（cross-function and inter-disciplinary）となると考える。かつて浙江大学管理学院は非常にインディペンデントであることが特徴であったが、そのことはグローバル化の趨勢のなかで不利に作用するようになった」

「現在の推し進めているプログラムは Global “X” Program（略称 GXP）と呼んでいるものであり、“X” には様々なもの（Entrepreneurship, Leadership, Innovation, Manufacturing Management など）が入る。そして、それぞれの GXP において、浙江大学（中国）と米国・欧州・インドなどの国が共にプログラムを運営している。」

「例えば、Global Entrepreneurship Program（GEP）においては、米国の Babson College およびフランスの EMLYon の3つの大学でそれぞれ4ヶ月過ごす。それぞれの大学から約20名ずつ出し合う

形で、65名（18カ国）が学んでいる。それぞれの大学の学位の期間は異なる（Babson と EMLyon は 1 年、浙江は 2 年半）が、学生は 1 つの学位と 2 つのサーティフィケートを受ける。2010 年 8 月に初の卒業生を輩出した。この形としたのは、運営しやすい（easy to operate）からである」

「提携の相手はプログラムのテーマ（X が何であるか）によって異なる。Global Leadership Program（GLP）の場合は、米国の University of Maryland（Robert H. Smith School of Business）、インドの Indian Institute of Management（IIM）, Bangalore との 3 者協定となっている。これもそれぞれの国で 4 ヶ月ずつ過ごす。その他、Global Innovation Program（GIP）、Global Manufacturing Management Program（GMMP）も開始する」

韓国の高麗大学（Korea University）・中国の復旦大学（Fudan University）・シンガポール国立大学（National University of Singapore）は 3 大学間コロキウム（tri-university colloquium）を結成し、『3S University Alliance（S3UA）MBA プログラム』を 2008 年より開始した。（3S は Singapore – Shanghai – Seoul である。）

インタビュー日時	2011 年 11 月 22 日 11:00～12:00
インタビュー場所	東京都新宿区
高麗大学（Korea University）ビジネススクール Dean 李鎮奎（Jin, K. Lee）教授、Associate Dean 裴吉洙（Gil S. Bae）教授	

「高麗大学のビジネススクールには、通常の MBA、ファイナンス MBA のほかグローバル MBA（学生数 50 名／年）、アジア MBA（学生数 30 名／年）から構成されている」

「グローバル MBA プログラムは、短期間の International Residence Program（ボストン大学またはシンガポール国立大学）を含み、交換留学を含む 1.5 年のプログラムおよび Dual Degree の 2 年プログラムを含む」

「高麗大学のビジネススクールは復旦大学およびシンガポール国立大学の間で 3 大学間コロキウムを結成し、『アジア MBA』と呼んでいる。このプログラムにおいて学生は各大学において 1 セメスターずつ単位を取得し合計 3 セメスター分の修了に必要な単位を得る。そして、それぞれの単位を相互に読み替えることで、出身大学の MBA と希望する大学の 2 つの MBA を取得することができる。学生は 3 つの学校からほぼ 10 名ずつ出し合っており、今後パートナーとなる国を増やしていくことを考えている」

シンガポールにおいては「グローバル・スクールハウス構想」のもと、「マルチ・キャンパス型」を志向する大学の誘致と並行して、国立大学であるシンガポール国立大学（NSU）と南洋理工大学（Nanyang）を中心に、数多くの海外との提携プログラムを有している。この場合、「マルチ・パートナー（共同）型」のように複数の提携するのではなく、それらの 2 校をハブとして世界各地の大学と提携している。

南洋理工大学の場合、ビジネススクールに限定すると、早稲田大学（日本）と Waseda-Nanyang Double MBA（後述）、コーネル大学（アメリカ）と Cornell-Nanyang Institute of Hospitality Management、サンクトガレン大学（スイス）と The Nanyang MBA – St. Gallen SIM Double Masters Programme と、それぞれ 1 対 1 でそれぞれ異なる形態の提携プログラムを有しており、南洋理工大学の観点からは日本・アメリカ・欧州のポートフォリオを構成している。

3.4 インターナショナル・プログラム型とサウス・キャロライナ大学の事例

多くのランキングにおいて「インターナショナル・スペシャライゼーション（international specialization）」はビジネススクールのひとつのカテゴリーとなっている。例えば U.S. News & World Report が2012年 3 月に発表した当該分野におけるトップ10は表2の通りである。

このうち、イタリック体で示した 2 校以外は MBA プログラムの一部として「インターナショナル・プログラム」を有している。例えばニューヨーク大学（アメリカ）は、HEC（フランス）とデュアル・ディグリーのプログラムを有している。

表2 インターナショナル・プログラムのランキング

1. <i>Thunderbird School of Global Management</i>	6. New York University (Stern)
2. Univ. of Pennsylvania (Wharton)	7. University of Southern California (Marshall)
3. <i>University of South Carolina (Moore)</i>	8. Harvard University
4. University of Michigan-Ann Arbor (Ross)	9. Duke University (Fuqua)
5. Columbia University (NY)	10. University of California-Berkeley (Haas)

（出所）U. S. News & World Report's 2013 graduate rankings of top international graduate business programs, 2012年 3 月

サンダーバード大学（アメリカ）とサウス・キャロライナ大学（アメリカ）は、ビジネススクール自体を「インターナショナル・プログラム」とすることで差別化を行っている。従来ニッチであったこのセグメントはグローバル化の進行と共に存在感を増してきた。このうちサウス・キャロライナ大学のディーンに対するインタビュー内容は次の通りである。

インタビュー日時	2011年 6 月28日 9：30～11：30
インタビュー場所	東京都新宿区

Kendall Roth, the Chair of International Business Department

William R. Folks, the Associate Dean of International Activities

「サウス・キャロライナ大学は、International MBA（IMBA）を柱として差別化を行ってきた。インターナショナル・スペシャライゼーションのカテゴリーにおいては、20年以上連続してトップ3に入っており、2012年度には大学院としては2位（公立としては1位）、学部は1位³のランキングを獲

得した⁴」

「プログラムは、語学トラック (language tracks) とグローバル・トラック (global tracks) に分かれている。いずれのトラックも、初年度の6月から12月はキャンパスでコア科目を受講する。コア科目はインターナショナル・イシューにフォーカスしたもの (international core business curriculum) であることが特徴である」

「語学トラックはコア科目履修後、1月から2月には各国で語学を学ぶ。その後8月までそれぞれの国でインターンシップ (global internship) を経験する。グローバル・トラックはコア科目履修後、1月からグローバルビジネスに関するトピック的授業 (global business topics) を受講し、続いて3月に「浸しこみ (immersion)」と呼ばれる中国、チリ、メキシコ等海外での経験を得た後、2年目の前半は海外またはアメリカ国内で12から18週のインターンシップを経験する」

「いずれのトラックも2年目の後半は応用科目を受講するが、全世界約20校での交換留学を選択することもできる。インターナショナル MBA においては提携校の拡充が決定的に重要であり、今後とも提携校を拡充していく予定である」

3.5 大学側の戦略的なモデル選択とペンシルバニア大学の事例

ビジネススクールのグローバル化のモデルは、各大学の特徴と状況に応じて使い分けられており、これらのモデルを相互に事例として参照しながら各大学ではグローバル化の取組が検討されている。また複数のモデルが同時に実行されることもある。「インターナショナル・スペシャライゼーション (International specialization)」で2位にランキングされているペンシルバニア大学 (Wharton) も⁵更に今後の方向を模索している。グローバル化の検討過程について同校のシンは次のように述べる。

インタビュー日時	2011年3月6日 16:00~18:30
インタビュー場所	東京都文京区

ジテンドラ・シン (Jitendra V. Singh) ペンシルバニア大学ウォートン校教授 (Saul P. Steinberg Professor of Management, Wharton School, University of Pennsylvania)

「どのモデルを優れていると看做すかは大学によって議論が分かれるであろう。ウォートンにおいてもグローバル化の議論は当然行われているが、マルチ・キャンパス型については現時点では懐疑的である。250名のファカルティーがキャンパスを増やした結果500名になるということは現実的ではない」

「ただしその議論は間違った仮定を含んでいるかも知れない。また、グローバル化の帰趨そのものも既定路線ではない。保護主義の方向に世界が戻ってしまう別のシナリオとしてもあり得る。しかしながら、私自身は、ウォートンの学生に対しては、自らの人的資本を増やすためには『履歴書に中国とインドが入るようになる必要が本当にある (really need to get China and India in their resumes)』と言ってきている」

4. 日本におけるビジネス教育のグローバル化

4.1 日本におけるビジネス教育のグローバル化のカテゴリー

日本において「グローバル・リーダーの育成」は喫緊の課題であるとされ、ビジネススクールにおける教育においてもグローバル化する企業経営についての有効な教育を行なうニーズは急速に高まっている。本節の目的は、日本におけるビジネス教育のグローバル化について考察を行うことである。

3章で取り上げた世界各国の事例については、いずれも英語で行うことが前提となっている。それに対して日本におけるビジネス教育のグローバル化については言語の問題を避けて通ることができない。そのため「授業実施場所」と「授業実施言語」の2軸によって活動を分類する必要がある。すなわち、「(日本語を理解する人材に対する) 日本語での活動」か「(多国籍の人材に対する) 英語での活動」、「日本で行う活動」と「海外で行う活動」かである。後者はスポーツに喩えれば「ホーム (home)」での活動か、「アウェイ (away)」での活動かの違いである。これらの2軸を組み合わせることで、表3の4つのカテゴリーを得る。

「Japanese-Home (JH) 型」は、グローバルビジネスのコンテンツをケース討議や事例紹介などの形で教育内容に盛り込み、日本語で授業および討議を行うことである。本稿においてはフォーカスされていないが、概念的には「グローバル経営教育」に含まれる。

「Japanese-Away (JA) 型」は、日本語での教育を海外で行うことであり、企業研修などでは成立するものの、大学のグローバル化としては成立しにくいと考えられ、ビジネススクールでは例がない。

「English-Home (EH) 型」は、日本で主として留学生やバイリンガルの日本人に対して英語によるビジネス教育を行うものである。近年日本の大学は英語による授業を充実させているが、ビジネススクールはむしろそれを先行事例であった。日本のビジネススクールとしては、一橋大学、国際大学、早稲田大学などが英語でのプログラムを実施している。

「English-Away (EA) 型」は、日本のビジネススクールが海外に進出することである。

次に、日本の大学が英語で行う大学院レベルの経営教育活動に絞って、もうひとつの類型化を試みる。既に述べた通り、「グローバル化」は「国境」を越え「国家」の枠を踏み出すこととしても捉えられることから、ビジネススクールのグローバル化を「移動」の観点から見ることも有効であると考え。移動には「主体」と「方向」があり、移動の主体は「ビジネススクール」かあるいは「学生」か、移動の方向は「海外から日本へ」かあるいは「日本から海外へ」かに分類することができる。学生（ないし受講生）は教育に関する「需要サイド (demand side)」、大学（ないしビジネススクール）は「供給サイド (supply side)」と換言することができる。それらの区分を組み合わせることにより、表4に示す4つの類型を得ることができる（杉浦, 2009）。

表3 教育サービス提供者の観点から見た場所と言語によるグローバル経営教育のカテゴリー

言語 \ 場所	日本で実施 (home)	海外で実施 (away)
日本語	<u>Japanese-Home (JH) 型</u> ： 日本語を理解する人材に対して、 日本で日本語で行なう。	<u>Japanese-Away (JA) 型</u> ： 日本語を理解する人材に対して、 海外で日本語で行なう。
英語	<u>English-Home (EH) 型</u> ： 英語を理解する人材に対して、 日本で英語で行なう。	<u>English-Away (EA) 型</u> ： 英語を理解する人材に対して、 海外で英語で行なう。

(出所) 筆者作成

表4 移動の主体と方向の観点から見たグローバル経営教育のカテゴリー

主体 \ 方向	インバウンド (OUT→IN 型)	アウトバウンド (IN→OUT 型)
需要サイドの移動 (Transfer of Students)	<u>需要サイドの OUT→IN 型</u> ： 留学生が海外から日本に来て学ぶ。	<u>需要サイドの IN→OUT 型</u> ： 日本人が海外に留学して学ぶ。 (含・交換留学)
供給サイドの移動 (Transfer of Schools)	<u>供給サイドの OUT→IN 型</u> ： 海外の教育機関が日本に進出する。	<u>供給サイドの IN→OUT 型</u> ： 日本の教育機関が海外に進出する。

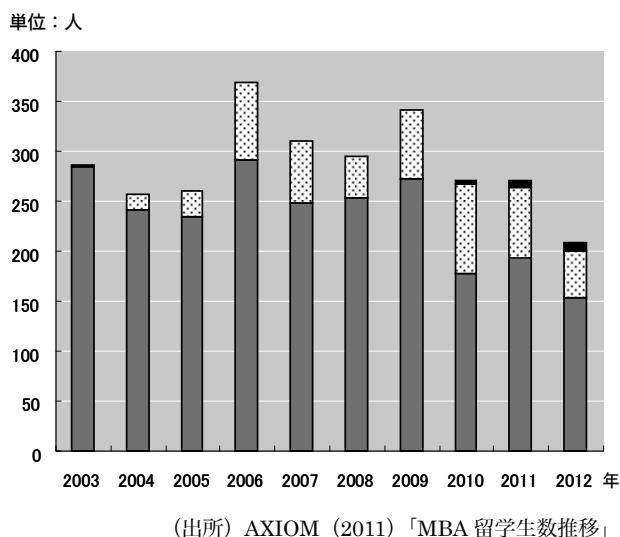
(出所) 杉浦 (2009) 表1

4.2 需要サイド (学生) の日本への移動

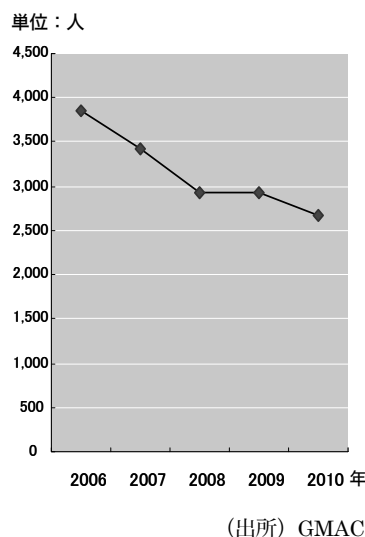
「需要サイドの OUT→IN 型」に含まれるのは、海外からの留学生の受け入れである。このカテゴリーは、更に「日本語」と「英語」に分かれる。需要サイド (学生) が高い日本語能力を有する場合には、他の条件を満たせば日本のビジネススクールで学位取得を目的としても学ぶことができるが、英語での学位取得を望む学生の需要に応えようとする場合には、教員・事務スタッフなどのリソースを抜本的に充実させる必要がある。「日本のビジネススクールのグローバル化」のひとつのカテゴリーとなる。具体的事例は、上述した「English-Home」のカテゴリーと重なる。

「需要サイドの IN→OUT 型」に含まれるのは、日本人の海外のビジネススクールへの留学であるが、大学間のネットワーク化を伴うものとしては交換留学がこのカテゴリーに含まれる。交換留学を行うためには大学間あるいは箇所間の協定が必要であり、世界中の大学は相互に交換留学制度を通じて提携を拡げておりこの趨勢は今後とも継続すると考えられる⁶。学生が日本から海外のビジネススクールに留学することもこのカテゴリーに含まれる。日本人の海外留学が近年減少していることはしばしば報道されている通りであるが、ビジネススクールについても例外ではない。アクシウム社の調査によると、全米のビジネススクールにおける2012年卒業の日本人留学生数 (対称となるビジネススクールは上位校39校) は、減少しており、特に2010年卒業生からは断層的な落ち込みがみられ、2012年の卒業生 (見込み) 数は2003年の卒業生 (実績) のほぼ半数となっている。欧州・アジアのビジネススクールへの

留学は増加しているものの、アメリカへの留学の減少を補うには至っておらず、2012年卒業予定者の総数は前年比約1割減（214名）であった。アクシオムの調査から過去10年の推移を表すと**グラフ1**の通りとなる。このトレンドを応募者の側から裏付けているのが、英語圏のビジネススクールにおいては必須となっている GMAT の受験者数の推移（**グラフ2**）である⁷。GMAT は複数回受験可能であるため、受験者と実際の留学者の数は対応しないが、年度別のトレンドや国別の比較を行うための指標とすることは可能である。ただし、大学を主体として考察する本稿の目的からはやや外れるため稿を改めて議論したい。



グラフ1 日本から海外ビジネススクールへの留学生数推移



グラフ2 日本における GMAT 受験者数推移

4.3 供給サイド（大学）の移動

ビジネススクールにおける「供給サイド」の移動は、大学自身が国境を越えた活動を行うことである。

「供給サイドの OUT→IN 型」には、マギル大学（McGill University）国際経営学修士課程（MBA）日本プログラムやウェールズ大学（University of Wales）日本校などが含まれそれぞれの大学の観点から見れば「マルチ・キャンパス型」を日本で展開している事例と考えることができる。

「供給サイドの IN→OUT 型」は、換言すれば「日本の教育機関による海外展開」である。言語を日本語のみとすると需要は限られるため、現実的には英語で行うことが必要であり、前節で述べた「English-Away（EA）型」と事実上重なる。

供給サイドが外に移動するひとつの方法は「マルチ・キャンパス型」の展開を行うことである。しかしながら、キャンパスを海外に設置するためには多額の投資が必要となるためこのマルチ・キャンパス型の展開を行っている日本のビジネススクールは2012年末時点では存在しない⁸。

しかしながら、早稲田大学（早稲田大学ビジネススクール）がナンヤン理工大学（ナンヤン・ビジネ

スクール)と協同して展開したダブル MBA プログラム2011年度までの仕組みは、「供給サイドの IN→OUT 型」のカテゴリーのひとつとして考えることができる。ダブル MBA は、単位の認定を相互に行うことにより、ディグリーが双方の大学から独立して取得できる制度である。通常は学生が大学間を移動する「需要サイドの IN→OUT 型」であるが、このプログラムでは開講年度(2006年度)から2011年度までの間、早稲田大学に所属する10名以上の教員がシンガポールに出向いて集中講義(各16コマ/24時間)を行う形で行われた⁹。

このダブル MBA プログラムは、期間1年または2年のコースであり、修了者には両大学からそれぞれ経営学修士(MBA)の学位が授与される。南洋理工大学は、「トライセメスター(trimester)制度」を採用しており、1年は3学期に分けられる。当該プログラムにおいては、学生は第1・第2学期には、南洋理工大学のコアコースを同校の学生と共に受講し、MBA 基礎8科目(core courses: 1科目36時間)及び一部技術経営関連科目を履修する。第3学期(2月から6月、一部第2学期)には早稲田大学の教員がシンガポールに出向き、応用発展科目(functional courses: 1科目24時間)の集中講義を行った。2006年8月に開講し、翌2007年7月に第1期生が卒業し、2012年末現在7期目に入っている。学生の出身国は、シンガポールと日本がほぼ全体の2割程度であるほか、マレーシア・インドネシア・フィリピン・インドなどのアジア各国、アメリカ・イタリア・カナダ・フランスなどの欧米の各国に広く分散することとなり、中国・韓国・台湾が中心である日本への留学生とは異なる割合となっている。このプログラムは、シンガポール政府(経済開発庁:EDB)にとっては「グローバル・スクールハウス構想」の誘致事例のひとつであり、南洋理工大学にとっては米・欧・日のポートフォリオを構成する「マルチ・パートナー(コア)型」の提携先のひとつであり、早稲田大学にとっては「大学の国際化」の一環として位置づけられた。

本プログラムの成立の契機は、2001年9月シンガポールのトニー・タン副首相が早稲田大学に来訪し、同国において大学院プログラムを実施する可能性について打診を行ったことにある。2003年6月にはリー・クアンユーによる日本での講演において、「シンガポールでの早稲田大学のより一層の存在感向上をシンガポール政府として歓迎する」とのコミットメントの表明を行った。それを受け、プログラム内容および単独進出か提携かの戦略オプションを含む実施体制について学内での協議が開始され、提携大学としてナンヤン理工大学を選定し、4年後に覚書を締結した。

このプログラムが成立した背景には、アジアの「教育ハブ」を目指すなかで日本をその戦略的構成要素としたいと考えるシンガポール政府の意向と、アジア太平洋地域へのフォーカスする早稲田大学のブランドデザインとの適合があった。

一方、実際的意思決定については、上記のスピーチを契機に結論が先に決まっている中で様々な要素が偶発的に結びついて行われた点もあり、コーエン、マーチ、オルセンが示した「組織選択のゴミ箱モデル(A Garbage Can Model of Organizational Choice)」に該当する面もある(Cohen, March & Olsen, 1972)¹⁰。しかしながら、一旦意思決定がなされ7年の実施期間が経過すると、海外において英語で教育を行った経験を持つ教員数が組織内で増加し、グローバル化についての実践的経験が組織内に蓄積されたことは確かな事実である。プログラムの立ち上げと継続のためには何をすべきであり、プロ

グラムを効果的に運営することためには何に配慮しなければならないかについての暗黙知的共有認識は組織内で共有されていた¹¹。

5. さいごに：ビジネススクールのグローバル化の意義

5.1 グローバルなエクスポージャーとプログラムのグローバルマネジメントの実践

早稲田大学とナンヤン理工大学のダブル MBA プログラムは、当初シンガポールからの呼びかけに対して早稲田大学が応え、またシンガポールは当初単独進出を望んでいたがそれへの対案としてナンヤン理工大学との提携を行ったことから始まった。そのため、日本から大学教員を派遣し英語で集中講義を行い、現地で運営を行うものとして設計した点に一番の特徴がある。このプログラムは2011年度より学生が春学期を東京で過ごす形に改訂されたが、プログラムを海外で施行したことにより、グローバル・コンペティションに対する直接的エクスポージャーを得ることとなった。

どのような商品・サービスも、グローバルな市場で一定のプレゼンスを獲得し、持続的競争的優位を築くのは容易ではない。本プログラムが持つひとつの意義は、日本のビジネススクールが提供するプログラム、教育内容そして各教員の教育に関わるコンピテンシーを敢えて直接グローバルスタンダードに基づく評価に晒したことでもあると考える。

ビジネススクールの海外展開は、グローバルなマネジメントの教育活動であると同時に、研究活動でもあり、またそれ自体「グローバル・マネジメント」の実践的活動でもある。浙江大学（Zhejiang University）のディーンである呉曉波はインタビューに対して次のように答えている。

「プログラムには4つの柱がある。第一の柱である『グローバルにデザインする（globally designing）』とは、提携校と集中的な討議を行うことによってプログラムのデザインを共同で行う（co-design the program）ことである。第二の柱である『グローバルに組織化する（globally organizing）』とは、各国の administration を効果的に involve していくことである。第三の柱である『グローバルに運営を行う（globally operating）』とは、具体的な学生受け入れなどのロジスティクスについて各国で行うことである。そして第四の柱であるプログラムの『グローバルな展開（globally development）』に続く」

海外でプログラムを運営し、海外で学位を出すプログラムにおいては、国内のみでの展開とは質的に異なるマネジメントが必要とされる。成功の鍵は、プログラムにおいて提供している各科目の内容を自ら「実践」することである。ビジネススクールとしてのグローバル化とは、グローバル化時代のマネジメントという教育のコンテンツを自ら実践していくことと言い換えることもできる。

プログラムの運営を行う教員・職員（あるいは大学自体）は、みずから教育し研究する知識をみずからに応用することが同時に求められる。したがって「ビジネススクールのグローバル化」は、下記のようにビジネススクールの科目内容に従って整理することができる（杉浦 2009）。

第一に、プログラム自身の内部環境と外部環境を的確に認識し、最適なポジショニングを行うと共に、組織能力を高め、持続的競争優位を獲得すべく、限りある経営資源の最適配分を行い、大学間で戦略的協力関係を維持する必要がある。これは「戦略マネジメント」の実践である。

第二に、適切な市場セグメンテーションにもとづき、教育カリキュラム自体を差別化し、必要な広報活動を行い、教育内容を応募者に対して正確に伝えることが必要である。これは、マーケティングの実践と行うことができるであろう。

第三に、英語で、海外で、正規講義の運営を高いクオリティーで提供できる数多くの教員を、連続して2週間程度確保し、国内授業のスケジュールとの重複を調整しつつ、人的資源の最適配分を行う必要がある。そのため、ファカルティー・ディベロップメントを通じて教員・職員のコンピテンシーを向上する努力が行われている。また、現地学生対応・学生募集など日々の業務を行う運営組織を、国内と現地の双方で立ち上げ、スムーズに運営する必要がある。関係者間の密度の濃いコミュニケーションが必要であり、具体的には現地を含むプロジェクトメンバーおよび関係者相互による頻繁なミーティングと意思疎通が鍵となる。この分野は人材・組織マネジメントの分野であるといえるであろう。

第四に、立ち上げ期についてはプログラムの知名度を向上させるための初期投資が必要であり、外部資金の確保などを通じて採算性を確保することが決定的に重要であった。また、複数の大学組織間で、学費の収納方法、奨学金制度などを調整することも必要である。学内における管理会計上の方策について整理するほか、現地法人を立ち上げるなど財務会計上の仕組みも必要となった。すなわち、会計およびファイナンスの観点である。

5.2 ビジネススクールにおけるレフレクション

世界の主要ビジネススクールは様々なグローバル化の活動を行っている。「グローバル化」とは、単に国境を越えることではなく、抽象的なレベルにおいてもものごとが分かちがたくひとつのものとなっていくことである。その意味で、「ビジネススクールのグローバル化」は、教育・研究・実践が相互にリフレクトしあいながら「一体化」の度合いを高めていく過程であるとも考えられる。そして、ビジネススクールのグローバル化は、ビジネススクール自身のためというよりも一義的には学生がグローバル化した経済を与件としてキャリアを開発するための十分な環境を準備するためであるということも忘れてはならない重要な点である。

グローバル化は、金融資本・物的資本・人的資本が、技術の進歩に支えられて世界市場を自由に動くグローバリティーに向けての変容のプロセスである。「市場」で価値のある「知識」を生み出す人的資本としての「自立した個人」を生み出すビジネススクールは、グローバル化のトレンドと歩調を合わせて展開してきた。

一方で、2008年の世界金融危機を経て、「グローバル化」を盲目的に信じることへの反省が強く行われてきた。また、従来の「ビジネススクール」のあり方に関する反省も行われている。この点について、シンは次のようにインタビューに答えている。

「金融危機の反省点から、ビジネススクールの機能については見直しを迫られていることも確かである。グローバル化が進むと、全てのものが世界に広がるため、歯止めがきかなくなる恐れがある。その歯止めが『倫理 (ethics)』である。ビジネススクールは倫理的行動に関する問題 (ethical behavior problem) を抱えており、改善していかなければならない。ハーバードでは、ヒポクラテスの誓いに倣っ

て MBA の誓い (MBA Oath) を開始した。全員の心をつかんでいるわけではないかも知れないが、これは少なくとも始まりではあろう。グローバル化をひとつの端緒として、ビジネススクールの新しい機能について全く新規のアイディアを出していく必要があるのではないか」

ビジネススクールが常に自らを見直す反省的 (reflective) な場所であるとするのであれば、「ビジネススクールのグローバル化」についても反省的でなければならないだろう。この論考はそのようなひとつのレフレクションのひとつとして記述されたものであるが、主題を広くカバーしておりひとつひとつの事例の記述に深みが足りないのは本稿の限界である。今後は、欧米アジアの主要なビジネススクールにおけるグローバル展開の事例を更に広く集めると共に、マルチ・ロケーション、マルチ・パートナーに分類される主要なビジネススクールの事例をより深く精査したい。それは調査研究に留まるものではなく、本稿の主旨に鑑み有効なプログラム運営の実践向けてのフィードバック行い、教育・研究・実践のそれぞれの質を同時に高めて行くことを企図するものである。

注記：

- 1 アメリカでは最初の企業型大学であり Arthur D. Little School of Management から発展した。
- 2 提携を行っているビジネススクールの正式名は ①The Recanati Graduate School of Management at Tel Aviv University in Israel, ②WHU-Otto Beisheim Graduate School of Management (Vallendar, Germany), ③the School of Business and Management at the Hong Kong University of Science and Technology (Hong Kong, China) ④the Schulich School of Management at York University (Toronto, Canada) である。
- 3 U.S.News & World Report's 2012 graduate rankings of top international graduate business programs (2011年3月) による。また Financial Times においても “#1 for best ‘international experience’ among the world's top 100 business schools” であるとされている。
- 4 同校の研究・教育拠点である国際ビジネス・教育センター (Center for International Business and Education Research: CIBER) は1988年の包括通商競争力法 (同校の研究・教育拠点である国際ビジネス・教育センター (Center for International Business and Education Research: CIBER)) は1988年の包括通商競争力法に基づき設立された。なお、この法律に盛り込まれている対外制裁条項のひとつがいわゆる「スーパー301条」である。
- 5 ペンシルバニア大学の Lauder Institute of Management and International Studies との間の MBA/MA のジョイントプログラムおよびジョンズ・ホプキンス大学 (the Nitze School of Advanced International Studies: SAIS) またはハーバード大学 (Kennedy School of Government) との学際プログラムがある。
- 6 早稲田大学ビジネススクールにおいてはその数は過去3年で急増し年間20名を越す規模となっているが、これが海外ビジネススクールへの留学の減少と補完関係にあるかどうかについては、確証はなく、今後の研究が必要である。
- 7 GMAT の主催団体である Graduate Management Admission Council (GMAC) のアジア・パシフィック地域統括責任者 (Regional Director, APAC) であるジュリア・ヘリーズ (Julia Herries) に対するインタビューより。(インタビュー日時: 2011年3月8日 15:00~16:30、インタビュー場所: 東京都新宿区)。尚、アジアにおける受験者は、アメリカ以外ではアジアが突出して高く、その内訳を見ると2010年において、中国30,254人、インド26,937人、韓国6,384人、台湾3,951人、タイ1,984人、シンガポール1,314人、ベトナム1,196人であり、日本はインドを含むアジアにおいては受験者数において5位である。人口比で考えると、韓国・台湾・シンガポールなどに比して極めて低い。
- 8 タシケント (ウズベキスタン) において JICA が設立している人材育成センターなどはこのカテゴリーに入り得るが、正式な学位取得機関ではない。
- 9 2011年度までの本ダブル MBA プログラムにおいては、シンガポールで講義をすべて終えた後、学生は最後の仕上げとして日本での2週間のビジネススタディミッション (Business Study Mission: BSM) と呼ばれるフィールドスタディに参加しプログラムを完結した。BSM では日本における企業のビジネスの工場・研究所・本社等を訪問し相互の意見交換や討議を行った。

- 10 コーエン、マーチ、オルセンは「このモデルは大学組織には一般的関連性を持つ」と指摘している。
- 11 2012年度より学生が移動（前半をシンガポール、後半を日本）する形態に改編される。

<参考文献>

[和文]

- 安室憲一編著 (2007) 『新グローバル経営論』 白桃書房。
- 案浦崇 (2001) 『シンガポールの経済発展と人的資本論』 学文社。
- 江夏健一 (2001) 「国際ビジネスの条件」『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』江夏健一・桑名義晴編, IBI 国際ビジネス研究センター。
- 太田正孝 (2006) 「グローバル知識経営時代のビジネス教育」『早稲田学報』2006年10月号
- 桑名義晴 (2001) 「国際ビジネスとは」『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』江夏健一・桑名義晴編, IBI 国際ビジネス研究センター。
- 杉浦正和 (2007) 「『メタナショナル』へ向けての『卒業』」『早稲田ビジネススクールレビュー』第7号, pp121-124.
- 杉浦正和 (2009) 「真の『グローバル・経営教育』を目指して」：早稲田大学ビジネススクールのシンガポールにおける展開と人材の育成『早稲田ビジネススクールレビュー』第10号, pp.88-89.
- 杉村美紀、黒田一雄 (2008年) 「アジアにおける地域連携教育フレームワークと大学間連携事例の検証」, 文部科学省平成20年度国際開発協力サポートセンター・プロジェクト, pp.1-308.
- 鈴木謙介 (2007) 『〈反転〉するグローバリゼーション』NTT 出版。
- 田中 宇 (2000) 「グローバリゼーションはどこからきたか」 <http://tanakanews.com/a1106globalization.htm>
- 山田信博 (2012) 「『知』の創造担う革新に一人材要請目的国際化へ熟考」『教育 秋入試 こう考える』, 日本経済新聞2012年4月16日, p23.

[英文]

- Adda, Jacques (2004) “La mondialisation de l’economie”, Edition La De couverte, 清水耕一・坂口明義訳 (2006) 『経済のグローバル化とは何か』ナカニシヤ出版。
- Beck, Ulrich (1997) “Was ist Globalisierung?” 木前利秋・中村健吾訳『グローバル化の社会学』国文社。
- Bartlett, Christoher A., Ghoshal, Sumantra (1992) “Transnational Management”, Richard D. Irwin, Inc. 梅津祐良訳 (1998) 『MBAのグローバル経営』, 日本能率協会マネジメントセンター)。
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. “A Garbage Can Model of Organizational Choice”. *Administrative Science Quarterly* 17 (1) 1972, pp.1-25.
- Doz, Yves L.; Santos, José; Williamson, Peter (2001) “From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy”, Harvard Business School Press.
- Doz Yves L. (2006) Interview Article, RIETI Report, January 25, 2006.
http://www.rieti.go.jp/en/rieti_report/066.html
- Friedman, Thomas L. (2004) “The World Is Flat”, Farrar, Straus and Giroux. (伏見威蕃訳 (2008) 『フラット化する世界—経済の大転換と人間の未来〈上・下〉』日本経済新聞出版社)。
- Ghoshal, Sumantra; Westney, D. Eleanor (1993) “Organization Theory and the Multinational Corporation”, St. Martin’s Press, 江夏健一監訳 (1998) 『組織理論と多国籍企業』・IBI 国際ビジネス研究センター, 文真堂。
- Heenan, David A.; Perlmutter, Howard V. (1979) “Multinational Organization Development – A Social Architectural Perspective”, Addison Wesley Publishing, 国際ビジネス研究センター訳 (1990) 『グローバル組織開発』文真堂。
- Ohmae, Kenichi (1989) “The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy”, Harperbusiness, 田口統吾訳 (1990) 『ボーダレス・ワールド』プレジデント社。
- Sugiura, Masakazu (2008) “Four Categories of Globalization and Subsequent Changes of Procurement Functions in Automobile Industry” 『早稲田大学国際経営研究』Vol.1, pp.39-57.
- Steger, Manfred B. (2003), “Globalization: A Very Short Introduction”, Oxford University Press. (櫻井公人・櫻井純理・高橋正晴訳 (2005) 『グローバリゼーション』岩波書店)。
- McLuhan, Marshall (1968: New Edition 2001), “War and Peace in the Global Village”, Gingko Press.